

巴塘县农村社会企业孵化困境与优化路径研究

——以嘻啵农场为例

洛绒邓堆, 志玛曲措

西南民族大学管理学院, 四川 成都

收稿日期: 2026年4月9日; 录用日期: 2026年4月29日; 发布日期: 2026年5月12日

摘要

乡村振兴战略实施中, 农村社会企业是激活乡村内生动力、完善基层治理的重要载体。文章以四川省甘孜州巴塘县为研究范围, 以当地典型农村社会企业“嘻啵农场”为案例, 基于资源依赖理论与内生发展理论, 通过参与观察、深度访谈等方法, 系统梳理其2022年成立以来的完整孵化历程, 分析巴塘县农村社会企业孵化的现实困境与深层成因。研究发现, 巴塘县农村社会企业孵化呈现出鲜明的阶段性特征, 普遍面临资源供需错位、多头管理协调难、村民参与度低、过度依赖公共部门资源、现代制度与乡土习惯冲突等核心困境, 根源在于外部行政逻辑与本地乡土逻辑的脱节。结合嘻啵农场的转型实践, 从资源投放、跨部门协同、村民内生动力激活、自我造血能力培育、制度乡土融合五个维度提出优化路径, 为巴塘县农村社会企业高质量发展提供实践参考, 也为同类西部民族县域提供经验借鉴。

关键词

巴塘县, 农村社会企业, 孵化困境, 嘻啵农场

A Study on the Incubation Dilemmas and Optimization Paths of Rural Social Enterprises in Batang County

—A Case Study of Xibo Farm

Luorong Dengdui, Zhima Qucuo

School of Management, Southwest Minzu University, Chengdu Sichuan

Received: April 9, 2026; accepted: April 29, 2026; published: May 12, 2026

Abstract

In the implementation of the Rural Revitalization Strategy, rural social enterprises have become

important vehicles for stimulating endogenous rural development and improving grassroots governance. Taking Batang County in Ganzi Prefecture, Sichuan Province, as the research area and the local representative rural social enterprise, Xibo Farm, as the case, this study draws on Resource Dependence Theory and Endogenous Development Theory. Using participant observation, in-depth interviews, and other qualitative methods, it systematically reviews the complete incubation process of Xibo Farm since its establishment in 2022 and analyzes the practical dilemmas and underlying causes of rural social enterprise incubation in Batang County. The findings show that the incubation of rural social enterprises in Batang County demonstrates clear stage-based characteristics and generally faces five major dilemmas: the mismatch between resource supply and operational needs, difficulties in coordination under fragmented multi-departmental management, low levels of villager participation, excessive dependence on government resources, and conflicts between modern institutional arrangements and local rural customs. At the root of these dilemmas lies the disconnection between external administrative logic and local indigenous logic. Drawing on the transformation practices of Xibo Farm, this paper proposes optimization paths from five dimensions: resource allocation, cross-departmental coordination, activation of villagers' subjectivity, cultivation of self-sustaining capacity, and the integration of formal institutions with local rural society. The study aims to provide practical references for the high-quality development of rural social enterprises in Batang County and offer useful insights for similar ethnic minority counties in western China.

Keywords

Batang County, Rural Social Enterprise, Incubation Dilemmas, Xibo Farm

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

乡村振兴战略是我国新时代“三农”工作总抓手。农村社会企业凭借独特的资源整合能力与经济促进效能,在完善乡村治理体系、激发内生动力上发挥着关键作用,成为继公共部门、市场、社会组织之后社会发展的“第四推动力”,在当下农村发展中肩负起“乡村治理毛细血管”的关键使命[1]。相关政策文件明确提出“健全共建共治共享的社会治理制度,提升社会治理效能,建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体”,而社会企业正是以商业化手段解决社会问题、兼顾“社会”与“企业”双重属性的新型组织,能够有效弥补公共部门和市场双重失灵造成的基层治理边缘性社会问题,是推动实现共同富裕的新兴力量,也成为地方公共部门在社会治理领域着力孵化的新型合作主体[2]。

近年来,国家层面持续出台政策为农村社会企业的孵化培育提供制度保障,2023年《国家乡村振兴局关于落实党中央、国务院2023年全面推进乡村振兴重点工作部署的实施意见》[3]、2024年中央一号文件[4]及民政部、农业农村部等多部门联合印发的相关政策[5],均对基层公益性、服务性、互助性组织的培育扶持作出明确部署,农村社会企业被赋予重构乡村社会资本、衔接农户与大市场、承接公共服务职能的战略地位。在政策推动下,全国各地积极开展农村社会企业孵化实践,大量农村集体经济组织呈现出向社会企业转型的趋势,但与政策层面的热度形成鲜明对比的是,西部民族地区与东部发达地区差距明显,普遍呈现“政策热、实践冷”的状况[6]。

巴塘县地处川西高原,是国家乡村振兴重点帮扶县,藏族人口占比高、生态脆弱、经济发展相对滞后,长期以来乡村发展高度依赖公共部门投入,村民“等靠要”思想较为明显,社会力量发育不足。在此

背景下,巴塘县探索以党建引领、社会化运行的方式孵化农村社会企业,希望通过引入专业运营力量,盘活乡村闲置资源、激活内生动力。“嘻啵农场”是巴塘县重点打造的农村社会企业,依托莫多乡郎翁村苹果基地与藏乡文化资源,集农业生产、文旅体验、文创开发、社区服务于一体,其从成立到发展的全过程,完整呈现了巴塘县农村社会企业从公共部门主导、资源错配,到挖掘在地文化、激活内生动力,再到政社协同、品牌化运营的完整轨迹,也集中暴露了巴塘本地农村社会企业孵化的共性难题。基于此,本文立足巴塘县实际,聚焦嘻啵农场案例,系统分析当地农村社会企业孵化的困境、成因与优化路径,以为西部民族地区农村社会企业孵化实践提供参考。

2. 文献综述

2.1. 农村社会企业功能定位与政社关系研究

农村社会企业已从单一服务供给主体,转变为乡村社会心理重构者与价值共同体培育载体,承担连接国家行政逻辑与乡土社会逻辑的“毛细血管”功能,成为乡村治理体系的重要组成部分。在治理效能层面,农村社会企业通过公共服务供给、利益协调与社区动员,有效衔接国家政策与乡村实践,弥补基层治理的薄弱环节[7];在公共性构建层面,社会企业成为涵养乡村公共精神、凝聚社区认同的重要场域,有助于破解乡村原子化困境[8]。在政社关系层面,学界普遍提出公共部门对社会企业采取“控制与赋权并行”策略,在合法性供给、资源支持、治理嵌入三个维度同步实施约束与赋能[9],二者并非简单的管理与被管理关系,而是协同治理框架下的伙伴关系。国际研究同样将社会企业视为弥补“市场失灵”与“公共部门失灵”的“第三部门”。Salamon“第三方政府”理论[10]、Najam“政社互动4C模型”[11]进一步阐释了公共部门与社会企业的合作边界、互动模式与权力平衡机制,为理解民族地区政社协同治理提供了重要理论参照。

2.2. 农村社会企业孵化机制与动力逻辑研究

农村社会企业孵化并非线性推进的过程,而是外部行政力量、市场力量与内部乡土力量博弈、互构直至共生的动态过程[12][13]。从资源依赖视角来看,公共部门作为区域内最主要的资源供给方,掌握资金、政策、场地与合法性等关键资源,社会企业在初创阶段高度依赖这类外部输入,而过度的单向依赖极易引发组织行政化、目标置换、使命漂移等风险,使社会企业异化为行政任务的执行者[14]。从内生发展视角来看,乡村社会企业的可持续生命力根植于社区内部,在地知识、文化传统、社区认同与社会资本是组织发展的根本动力,只有实现外部资源与在地力量的有机嵌合,才能真正完成从“外部输血”向“内部造血”的转型[15]。Bourdieu经典资本理论[16]与Ray乡村“文化经济”模式[17]则进一步揭示,乡土技艺、民俗传统、地方知识等文化资源,不仅具有文化价值,更可以转化为市场竞争力与治理凝聚力,成为社会企业突破发展瓶颈的核心资源[18]。

2.3. 社会企业参与乡村治理的实践路径研究

现有研究围绕社会企业参与公共文化服务、社区治理、第三次分配、乡村产业发展等领域展开大量探讨,证实社会企业能够通过市场化运作提升公共服务供给效率,激活基层治理的内生动力,推动乡村资源整合与价值再造[19]。地方公共部门的政策供给方式、资源配置逻辑、监管模式与治理结构设计,直接决定社会企业公益功能的实现程度与运营效能高低[20]。但既有成果大多聚焦东部发达地区或中部传统农区,对西部欠发达民族县域的特殊场域关注不足,对“强公共部门、弱社会”结构、文化异质性突出、资源供给渠道单一、乡土规则与现代制度冲突明显等现实情境缺乏针对性解释,对行政逻辑与乡土逻辑碰撞下社会企业孵化的微观困境、动态调适过程与阶段性转化规律的揭示仍不够充分。

2.4. 文献述评

综合现有研究可以发现,资源依赖理论、内生发展理论以及政社协同、组织孵化、内生动力激活等相关成果,为本文研究奠定了坚实理论基础,但对照巴塘县等西部民族地区的现实情境,仍存在三方面明显不足。第一,对西部欠发达民族县域的特殊性关注不足,现有研究的假设与结论难以完全适配“公共部门垄断核心资源、社区基础薄弱、文化差异显著”的现实环境。第二,对外部资源嵌入与内生动力激活的动态互动、阶段转化机制研究不足,缺少对孵化全过程的连续追踪,对两种逻辑从冲突到协调的转化路径揭示不够清晰。第三,对民族地区在地文化资源从经济价值向治理价值转化的内在逻辑研究不够深入,对文化激活、社区参与、主体重塑的联动机制缺乏系统性分析。基于以上研究缺口,本文以嘻嘍农场为典型案例,整合资源依赖理论与内生发展理论,系统解析民族地区农村社会企业孵化的现实困境、生成逻辑与优化路径。

3. 理论基础与分析框架

3.1. 核心理论基础

(一) 资源依赖理论

资源依赖理论由 Pfeffer 和 Salancik 正式系统提出,其核心观点在于,任何组织都无法实现内部资源自给自足,必须从外部环境中获取关键资源以维持生存与发展[21]。组织对外部关键资源的依赖程度,直接决定其在互动关系中的权力地位,掌握稀缺资源的一方拥有更强的主导权与约束力。为降低依赖风险,组织会采取多元化资源获取、构建合作组织、提升自主造血能力等策略,以增强自主性与稳定性。在巴塘县这类西部民族地区,公共部门几乎垄断资金、政策、项目、合法性等核心资源,成为农村社会企业最主要甚至唯一的资源供给方,这种高度不对称的依赖结构,直接形塑社会企业的初创形态、运营逻辑与行为选择,既为企业提供启动支撑,也容易导致行政依附、资源错配、目标偏移等一系列问题[22],构成理解农村社会企业孵化困境的核心理论视角。

(二) 内生发展理论

内生发展理论强调,区域或组织的可持续发展应主要依靠系统内部的资源、知识、能力与动力,而非单纯依赖外部援助输入[23]。乡村场域的内生发展,核心是激活社区内部动力,依托在地资源、文化传统与价值认同,依靠村民自身实现自主发展,反对外来模式的简单移植与强制嵌入。新内生发展理论进一步拓展了这一视角,认为成功的乡村发展需要兼顾外部赋能与内生动力,在引入外部资源、技术与网络的同时,深度挖掘在地资源、激活社区活力、培育在地主体,最终实现内外协同、双向赋能[24]。对于巴塘县农村社会企业而言,内生发展不仅意味着产业与经济的自主造血,更包括村民内生参与动力唤醒、社区认同重建、在地文化价值转化,这是企业摆脱行政依附、扎根乡村社会、实现长效运行的根本所在[25]。

3.2. 核心分析框架

本文以“外部资源嵌入-内部动力激活”为双维分析框架,对巴塘县农村社会企业孵化全过程进行系统性解析。这一框架立足民族地区“强公共部门、弱社会”的现实结构,同时整合资源依赖与内生发展双重理论逻辑,能够清晰地呈现外部行政力量与内部乡土力量的互动关系、冲突形态与协同路径。

在外部资源嵌入维度,巴塘县农村社会企业的孵化首先表现为公共部门以项目制、资金拨付、政策赋权等方式进行资源刚性输入的过程。公共部门基于行政考核、任务落实与合规审计逻辑开展资源投放,其偏好与规则直接决定资源投向、投入结构与使用方式,也直接形塑社会企业的组织形态、运营目标与

行为模式。但这种刚性嵌入往往与乡村真实需求、企业运营规律存在偏差，容易出现资源供需错位、多头管理、行政干预过强等问题，进而形成孵化困境。本文重点分析这种不对称资源依赖对企业孵化的双重影响，揭示行政逻辑主导下资源落地难、效能低的内在机理。

在内部动力激活维度，农村社会企业的可持续生命力并不完全取决于外部资源投入规模，而在于社区内生动力的唤醒与在地资源的有效转化。这种激活包括三个层面：一是在地文化资源的价值挖掘与市场转化，将藏乡民艺、民俗传统等转化为企业核心竞争力；二是村民内生参与动力的唤醒，从被动受助者转变为主动参与者、共建者；三是社区认同与利益共同体的构建，使企业真正嵌入乡村社会结构。本文重点考察社会企业如何通过文化联结、利益联结与情感联结，将外部政策目标转化为村民内在行动自觉，突破内生动力不足的深层约束。

整体来看，巴塘县农村社会企业的孵化过程，本质是外部行政逻辑与内部乡土逻辑不断碰撞、调试、融合的动态过程。实践中的核心矛盾，是外部资源刚性供给与内部需求弹性结构之间的错位，而理想的孵化状态则是外部资源嵌入与内部动力激活的协同互构。本文依托这一框架，解释嘻啵农场如何从初期资源错配、行政依附的困境中逐步突围，通过策略性调整实现内外力量平衡，最终完成从行政驱动到内生驱动的转型，为同类地区提供可借鉴的分析范式与实践路径。

4. 研究方法

本研究采用质性研究方法，于 2022 年至 2024 年期间，在四川省巴塘县通过参与观察、访谈等方式对当地进行深度田野调查。

4.1. 田野案例

巴塘县位于四川省甘孜藏族自治州西部，地处青藏高原东南缘，是连接川、滇、藏的重要交通枢纽，选择“嘻啵农场”作为田野个案是基于以下几点原因。一是巴塘县地处川西高原，是国家乡村振兴重点帮扶县，兼具经济滞后、生态脆弱、文化多元等西部欠发达民族地区的典型特征。“嘻啵农场”作为当地重点孵化的农村社会企业，完整呈现了此类地区社会企业从行政依赖向内生转型的完整历程，具有较强的代表性。二是本研究关注的是外部资源嵌入与内部动力激活之间的张力与转化。“嘻啵农场”经历了从初创期资源错配、成长期民艺激活到成熟期政社协同的完整过程，清晰展现了二者的互动演变，能够有效回应研究问题。三是“嘻啵农场”工作实践经验丰富、成效显著，拥有广阔且厚重的田野资料，并且基于实践建立起相应制度体系，这些真实、有效、客观的工作成果能够为政策制定提供优质启发。四是笔者连续两年在巴塘县委社会工作部实习，深度参与“嘻啵农场”项目运营，与公共部门、运营团队、村民建立了良好关系，积累了丰富的参与观察资料和深度访谈素材，为开展案例研究提供了扎实的一手资料支撑。

4.2. 研究对象

在调研中主要运用参与式观察，并以半结构化访谈为辅助搜集资料，采用目的性抽样方式。观察对象主要选择与“嘻啵农场”相关的农村居民以及企业工作人员，访谈对象选择主要访谈农场管理方、相关公共部门人员。调研中了解到作为“嘻啵农场”最初发展建设和运行的负责人阐述自农场孵化之初到如今发展变化，及对于农场发展工作的主要参与人员是怎样看待企业发展运行的历程，以及当前面临发展和运行难题的原因。而且还随机访谈了项目涉及的村民，从他们作为参与者和被服务者的视角来看待村里社会企业运行状况。本研究通过不同的参与视角去了解巴塘县农村社会企业“嘻啵农场”建立和发展的状况，通过访谈了解到在巴塘县农村地区社会企业发挥的作用。表 1 为访谈对象基本信息及编号。

Table 1. Information of interviewees**表 1.** 访谈人员信息

访谈编号	人员代码	所属单位	职位类别	调查类型
241110ZSF	FI-Z	巴塘县委社会工作部	公共部门负责人	正式访谈
241112SJC	FI-S	嘻唛农场项目	初始策划人	正式访谈
250612LG	FI-L	嘻唛农场项目	第二任农场负责人	正式访谈
260228DZ	FI-D	嘻唛农场项目	现任农场负责人	正式访谈
250612ZHB	PO-Z1	巴塘县委社会工作部	外来专家	参与式观察
250702YXQZ	PO-Y1	社会力量发展中心集群	工作人员	参与式观察
250702GSL	PO-G1	巴塘县委社会工作部	公共部门负责人	参与式观察
250715YJH	PO-Y2	外来调研团队	社会力量	参与式观察
241115MM	PO-M	嘻唛农场项目	村民	参与式观察
250716LSS	PO-L	巴塘县委社会工作部	在地社会企业负责人	参与式观察
250715CG	PO-C1	外来调研团队	社会力量	参与式观察
250715CRYJ	PO-C2	嘻唛农场项目	法定代表人	参与式观察
250715ZXQZ	PO-Z2	巴塘县委社会工作部	其他社会企业负责人	参与式观察
250722DZ	PO-D	嘻唛农场项目	在地工匠	参与式观察
250715GQQZ	PO-G2	巴塘县委社会工作部	工作人员	参与式观察

5. 案例呈现：嘻唛农场的孵化历程与阶段性演进

巴塘县嘻唛家庭农场有限公司成立于 2022 年 12 月 22 日，“嘻唛”为藏文音译，意为“幸福”，源自当地民间歌词“巴塘嘻唛之地，一年夏秋两熟”。企业由莫多乡郎翁村村集体全资投资设立，产权归属村集体，采用“村集体所有、职业经理人承包”模式运营，是巴塘县“藏乡创新创业创造大赛”重点孵化的农村社会企业。“我现在负责管理嘻唛农场，但农场的未来去处和最终决定权都在村集体。我相当于把嘻唛农场整体承包下来了，会向村集体支付相关资金，本质上就是村集体的外包职业经理人(260228DZ, FI-D)。”农场基地位于郎翁村河达组，毗邻 318 国道，项目介入前为 200 余亩管理粗放的村集体苹果园，年产量约 5000~6000 斤，但年销售额不足 1 万元，村集体分红到户仅 1000 元左右，是西部欠发达地区乡村“资源丰富但价值低效”的典型缩影。经过三年孵化，农场已构建集苹果种植加工、林下经济、休闲旅游、文化创意、研学教育、乡村民宿于一体的复合型业态，衍生出“嘻唛妈妈”、“嘻唛手作”、“嘻唛小院”等子品牌，形成“嘻唛巴塘”区域公共品牌矩阵，兼具经济收益与社会治理功能。

5.1. 初创期(2022~2023)：公共部门主导下的资源错配

嘻唛农场的孵化始于公共部门专项资金的刚性投入，2022 年巴塘县乡村振兴局投入 800 万元专项资金用于基础设施建设，试图打造藏乡特色农业示范点。但这一阶段完全由行政力量主导，运营方与村民被排除在决策体系之外，进而引发系统性资源错配。“最后做的时候就啥也没有，就什么污水处理设备也没有，他(公共部门方)最后做出来就两个水泥建筑，这个东西也是施工方跟我一次沟通都没有过(241112SJC, FI-S)。”公共部门基于国有资产管理惯性，将农场视为可快速盈利的商业项目，在尚未形成稳定运营模式的情况下，要求运营方每年缴纳 40 万元租金，这笔高额固定成本直接使项目面临搁置风险。同时，建设工程由

文旅局统一招标采购, 施工方未采纳运营团队基于“人地共生”提出的藏式风貌、循环处理、手工作坊等规划, 而是建成标准化水泥钢结构建筑, 甚至为施工便利砍伐原生树木, 既无法满足农旅运营需求, 也触犯当地生态文化习俗, 引发村民抵触情绪。“(公共部门方)就一次都没有跟我沟通过……他们每个怎么说, 他们各自就做各自的事情(241112SJC, FI-S)。”此外, 农场涉及文旅、乡村振兴、自然资源、农牧、水利等多个部门, 各部门割裂管理、缺乏统筹, 运营团队需耗费大量精力用于跨部门协调, 核心业务精力被严重挤压, 整体呈现“高投入、低效能”的资源悬浮状态。

5.2. 成长期(2023~2024): 在地民艺挖掘与内生动力激活

面对初创期的资源错配与落地困境, 嘻唻农场团队调整发展策略, 将工作重心转向社区动员与文化激活, 以藏乡民艺为突破口, 实现从外部资源依赖向内生动力驱动的转型。“这个事情很奇怪, 村里的人, 他们把我们统称为工作组, 外面来的人都叫工作组, 就接待好, 不会多说。但是我们发现一个(现象), 只要问起了手艺, 那他们滔滔不绝, 就有很多说的(250612LG, FI-L)。”团队在入户调研中发现, 村民面对外来“工作组”普遍保持疏离, 但谈及传统编织、木工、藏餐制作等民间技艺时表现出强烈自信与表达意愿, 这一文化接口成为打破信任壁垒的关键。据此, 农场发起“寻找民间手艺人”行动, 拍摄《不止非遗, 探索民艺》系列纪录片, 将传统技艺赋予现代审美与市场价值, 消解外来团队与村民的阶层隔阂。在此基础上, 农场推出“嘻唻妈妈”手工艺赋能计划, 采用“家庭工坊”模式, 为易地搬迁妇女提供灵活就业渠道, 构建“利益 + 情感”双重联结, 既实现村民稳定增收, 又完成身份认同与集体归属感重塑。同时, 农场依托“嘻唻手作”品牌, 整合在地工匠资源, 形成“设计师 + 协会 + 工匠”的生产链条, 将在地文化资源转化为文创产品, 让村民从被动受助者转变为文化持有者与生产参与者, 社区内生动力被系统性激活。

5.3. 成熟期(2024 至今): 政社协同与品牌矩阵构建

2024 年以来, 嘻唻农场逐步摆脱对单一公共部门资金的依赖, 形成“公共部门搭台、社会运营、社区共治”的成熟运行模式。在业务体系上, 农场构建起“嘻唻巴塘”区域公共品牌矩阵, 覆盖农业、文创、空间、餐饮等多元板块, 实现一二三产业深度融合, 通过市场化运营形成稳定现金流, 具备独立自主造血能力。在政社协同上, 巴塘县建立 260 万元公共部门购买服务资金池, 以路演竞争方式为农场注入运营资金, 依托“社会力量发展中心集群”提供政策对接、资源整合、跨部门协调等全周期服务, 并给予弹性监管与试错空间, 不强制推行标准化工商登记与严苛合同管理。在社区共治上, 农场通过资产入股、劳动力入股、利益共享等机制, 让村民深度参与企业发展, 从旁观者转变为合伙人, 村民参与意愿与主动性显著提升, 形成企业发展、村民增收、社区进步的良性循环。至此, 农场实现外部输血与内部造血的动态平衡, 完成从行政依附向内生发展的完整转型。

6. 巴塘县农村社会企业孵化的现实困境与生成逻辑

嘻唻农场在孵化过程中遭遇的矛盾与障碍, 集中反映了巴塘县农村社会企业孵化的共性问题, 这些困境相互关联、互为因果, 形成系统性约束, 其核心根源在于外部行政逻辑与本地乡土逻辑的脱节[26]。嘻唻农场在孵化过程中遭遇的诸多矛盾, 并不是彼此孤立的个别问题, 而是在巴塘县“强公共部门、弱社会”的现实结构下, 由外部行政逻辑与本地乡土逻辑错位所引发的一组连续性问题。就其内在逻辑来看, 以上困境大体可以概括为“资源输入失准 - 治理协同失灵 - 主体参与不足 - 组织自主性受限 - 制度嵌入受阻”的递进链条。也就是说, 前端的资源配置方式和治理方式出现偏差后, 不仅会直接影响项目落地效率, 还会进一步削弱村民参与、抬高企业依附性, 并最终使现代制度难以顺利嵌入乡村社会。

资源供给与运营需求的严重错位, 是制约孵化成效的首要问题。公共部门资源投放以项目考核、合规审计为核心导向, 更加偏好可见、可控、易验收的标准化硬件设施建设, 而忽视社会企业运营所需的

人才培育、品牌打造、市场渠道、文化挖掘等软性配套投入, 资源投入结构与真实需求存在明显偏差。同时, 资源决策过程完全由公共部门主导, 作为实际使用者的企业与村民被排除在外, 建设与运营相互割裂, 前期规划无法对接后期使用, 导致大量资金投入形成闲置资产或无效设施。加之项目资金使用刚性较强, 调整程序烦琐, 难以根据孵化过程中的动态变化灵活适配, 最终形成资源悬浮与效能低下的局面。

多头管理与行政碎片化进一步推高制度性交易成本, 成为企业孵化的重要体制障碍。农村社会企业具有复合型、跨界性特征, 涉及农业、文旅、民政、自然资源、水利等多个领域, 而现有科层制部门分工明确、权责清晰, 难以适配综合性治理需求, 一个完整项目被切割为多个碎片分属不同部门管理。在缺乏高位统筹的情况下, 各部门基于本位主义与免责逻辑, 往往出现有利则争管、无利则推诿的现象, 企业在各部门之间反复沟通协调却难以获得统一解决方案, 大量精力消耗在行政流程之中, 正常运营节奏被打乱。统一对接平台的缺失, 使企业直接面对复杂的科层体系, 进一步加剧协调难度与运行阻力。

村民内生参与动力薄弱、参与意愿偏低, 是制约企业长效运行的内生性困境。“他(村民)在被动地接受这一切, 最终他在那个产业里面, 明明是在他土地资源上生产出来的一个产业链, 结果反而他不是这个产业的主人(241110ZSF, FI-Z)。”长期外源式输血式发展模式, 使部分村民形成较强的“等靠要”思想, 将社会企业视为公共部门项目, 将运营团队视为外来工作组, 始终以旁观者姿态参与, 缺乏主人翁意识与主动投入动力。在孵化过程中, 村民长期被排除在决策体系之外, 不了解项目规划、不参与管理决策、不承担发展风险, 难以形成“这是我们自己的产业”的身份认同。同时, 早期利益联结机制较为松散, 大多停留在土地租金与临时务工层面, 缺乏股权、分红、产业链嵌入等深度联结, 无法形成稳定利益共同体, 情感联结与文化认同更加薄弱, 村民参与缺乏持续内在动力。

企业对公共部门资源的过度依赖, 引发组织目标偏移与自主性弱化。“一定要确保它(嘻啾农场)的独立性, 因为整个这个, 不能在一个完全臃肿的一个体系里面去做这个事情, 要不然就会很累, 就会失掉它原有的灵活性(241110ZSF, FI-Z)。”在巴塘县市场发育不足、社会捐赠渠道有限的现实条件下, 公共部门几乎是唯一稳定的资源与合法性供给方, 这种极端不对称的资源结构, 使社会企业处于高度依附地位, 在面对行政要求时缺乏自我灵活性, 只能被动迎合。为维持生存、获取持续资源, 企业不得不将大量精力用于满足行政考核、完成任务指标, 而非聚焦社区服务与社会使命, 进而出现目标置换与使命漂移, 逐渐异化为行政任务的承包商。项目制资源的不稳定性与政策变动风险, 进一步加剧企业的短期行为与依附焦虑, 加之自身造血能力不足, 难以形成独立生存能力, 最终陷入“越依赖越被动、越被动越依赖”的循环。

现代制度与乡土社会习惯的深层冲突, 构成企业嵌入乡村的隐蔽性障碍。现代企业制度以工具理性为核心, 强调效率优先、规则统一、契约规范、标准管理[27], 而乡土社会以价值理性为核心, 重视人情、面子、互惠关系、文化习俗与地方禁忌, 二者在行为逻辑、价值取向、运行规则上存在天然差异。无论是基建施工中砍伐树木引发的文化冲突, 还是现代考勤、绩效考核与村民半农半工生活节奏的摩擦, 本质都是外来制度对乡土规则的冲击。外来团队与公共部门往往忽视地方性知识的重要性, 将乡土习俗视为落后因素, 在项目规划、管理运行中未充分吸纳村民意见, 导致制度嵌入效果不佳。话语权失衡进一步加大了这种冲突, 村民难以通过正式渠道表达诉求, 只能以消极配合、软抵抗等方式回应, 使企业难以真正扎根乡村社会。

7. 巴塘县农村社会企业孵化的优化路径

针对巴塘县农村社会企业孵化中呈现出的系统性困境, 优化路径不能停留在一般化倡议上, 而应回到嘻啾农场自身的实践过程, 从其“如何走出困境”的具体经验中提炼可操作的改进方向。结合案例可以发现, 较为有效的路径主要体现在资源配置优化、跨部门协同强化、村民内生动力激活、自我造血能

力培育以及制度在地化适配五个方面。

推动资源投放从行政供给导向转向真实需求导向,是破解资源错配的根本举措。如嘻唛农场通过逐步调整方向,把工作重心转向文化挖掘、社区动员、品牌打造和多业态运营,成功解决了建设与运营脱节的问题。后续农场,必须改变自上而下封闭决策模式,将社会企业与村民纳入资源配置前端,通过参与式预算、联合规划、需求调研等方式,保障实际使用者拥有充分话语权,使资源投向真正对接运营需求与社区需要。同时优化资源投入结构,逐步从硬件基建为主转向软硬兼顾,加大对人才培养、品牌设计、市场渠道、文化挖掘等软性能力培育的支持力度,提升资源投入的有效性与持续性。在资金使用上预留合理弹性空间,简化调整流程,允许根据孵化实际动态优化,同时建立以运营成效、村民增收、社区服务为核心的全周期绩效评价机制,替代单一工程验收标准,推动资源投入从“重建设”向“重效能”转变,确保财政资金真正转化为企业发展动能。

构建跨部门统筹协调机制,破除行政碎片化壁垒,能够显著降低制度性交易成本。嘻唛农场在成熟阶段能够逐步走出多头协调困境,一个关键变化就在于县域层面开始形成更强的统筹和服务能力,比如通过社会力量发展中心集群、购买服务资金池、政策对接与资源整合等方式,对项目提供更连续的支持,而不是让企业在多个部门之间反复奔走。通过实体化运作县委社会工作部、成立跨部门农村社会企业发展领导小组等方式,建立统一高位统筹平台,赋予其实质性协调权限,整合分散在各部门的政策、资金、项目资源,为企业提供一站式对接服务,避免多头跑路与重复协调。明确各部门权责清单与协作流程,构建容错纠错与包容审慎监管机制,鼓励各部门在政策框架内灵活创新,破除本位主义与避责心态。同时搭建常态化政社沟通平台与信息共享机制,通过定期圆桌会议、线上协同系统等方式,畅通企业诉求表达渠道,推动政社关系从管理与被管理转向平等合作伙伴关系,为企业孵化营造稳定可预期的制度环境。

激活村民内生动力,构建利益与文化双重共同体,是企业长效运行的核心基础。嘻唛农场后期最关键的一步,并不是单纯扩大经营规模,而是找到以民艺为媒介进入社区的方式,既增强了村民的现实收益关联,同时修复了村民对项目的身份认同。因此,可以通过资产入股、劳动力入股、产业链嵌入、收益共享等方式,建立深度利益联结机制,将村民从外部打工者转变为企业合伙人、股东与受益者,强化切身利益关联,激发主动参与、主动维护、主动共建的内在动力。深度挖掘在地文化资源,以民艺、民俗、传统技艺为文化接口,通过记录、展示、市场化转化等方式唤醒村民文化自信与内生参与动力,消解对外来力量的疏离与抵触,构建情感认同与社区归属。同步推进在地人才培育,实施在地骨干与外来团队协同的“双头雁”模式,重点培养返乡青年、民间工匠、乡土能人,逐步实现运营团队在地化替代,使企业真正由村民个人主导、为村民服务,夯实扎根乡村的社会基础。

培育多元化自我造血能力,摆脱对公共部门资源的过度依赖,是提升企业自主性的关键路径。嘻唛农场形成“农业+文创+空间+服务”的复合型业态,并以“嘻唛巴塘”区域品牌矩阵增强了市场连接能力。因此,为了实现“输血”到“造血”的转变,应该立足地方资源禀赋,构建“公益目标+商业运营”混合模式,推动农业、文旅、文创、服务等多元业态融合发展,打造具有民族特色与市场竞争力的产品体系与品牌矩阵,通过市场化运营实现稳定收益,形成独立可持续的现金流,降低对行政资金的依赖。针对民族地区农业项目周期长、回报慢的特点,建立阶梯式弹性租金与资产管理机制,实行孵化期免租、成长期低租、成熟期合理分红的模式,减轻初创企业生存压力,避免因生存危机导致目标异化。同时提升企业政策转化与项目运作能力,将社区真实需求转化为符合政策导向的治理项目,从被动接受指令转向主动提供解决方案,实现与公共部门资源的平等合作,在借力政策支持的同时保持运营自主与使命坚守。

推动现代制度在地化适配,促进现代规则与乡土社会有机融合,是企业深度嵌入乡村的重要保障。

嘻啵农场在规范性与在地性之间找到平衡, 尊重乡土社会运行规律与村民生活节奏, 推行弹性用工、计件管理、家庭工坊等灵活制度, 在非核心环节弱化刚性考勤与集中坐班要求, 兼顾管理规范与村民生产生活实际。建立文化尊重与生态敏感的项目执行机制, 在规划、建设、运营全过程吸纳乡贤、老人、村民代表参与决策, 充分尊重地方习俗、生态禁忌与文化符号, 避免因忽视乡土规则引发冲突。在治理实践中融合现代契约精神与乡土熟人规则, 兼顾合同规范与情理法协同, 通过人情联结、公共参与、仪式认同等方式积累社会资本, 化解制度摩擦, 使现代治理规则真正嵌入乡土社会, 实现合规运行与社区认同的统一。

总体来看, 嘻啵农场的经验说明, 农村社会企业的优化路径并不是简单增加资源、增加项目或增加政策, 而是在实践中把资源、治理、社区、市场和文化重新组织起来。

8. 结论

本文以巴塘县嘻啵农场为典型案例, 基于资源依赖理论与内生发展理论, 系统追踪农村社会企业从2022年成立至今的完整孵化历程, 解析民族地区农村社会企业孵化的现实困境、生成逻辑与优化路径, 主要得出四点结论。第一, 巴塘县农村社会企业孵化呈现清晰的三阶段演进规律, 从初创期公共部门主导、资源错配与行政依附, 到成长期在地文化挖掘、社区内生动力激活, 再到成熟期政社协同、品牌化运营与自我造血, 最终实现“外部嵌入-内生激活-协同共生”的转型。第二, 当地农村社会企业面临资源供需错位、多头管理协调难、村民参与度低、过度依赖公共部门资源、现代制度与乡土习惯冲突等困境, 各类困境相互交织, 核心根源是外部行政逻辑与内部乡土逻辑的脱节。第三, 在地文化资本的挖掘与转化, 是突破行政依附、激活内生动力的关键变量, 遵循“资源挖掘-认同重塑-价值变现”的逻辑链条, 既能实现市场化收益, 又能唤醒村民内生参与动力, 化解内外逻辑冲突。第四, 民族地区农村社会企业的可行孵化路径, 是实现外部资源嵌入与在地智慧有机结合、行政推动与内生激活有效衔接, 在合理利用公共部门支持的同时, 强化文化嵌入、村民参与市场造血, 最终实现可持续发展。

本研究以单案例为分析对象, 结论的普适性仍有待多区域、多案例比较研究进一步检验。未来研究可扩大案例范围, 对不同民族县域农村社会企业孵化模式开展对比分析, 同时对嘻啵农场开展长期追踪观察, 评估优化路径的长期实施效果, 进一步丰富民族地区农村社会企业孵化的理论成果与实践方案。需要说明的是, 嘻啵农场的成功经验并不意味着其具体做法可以在其他地区直接复制。就其情境依赖性来看, 嘻啵农场的发展明显受益于巴塘县作为乡村振兴重点帮扶地区的政策支持、县级层面对社会力量参与的制度空间、运营团队较强的在地调研与资源整合能力, 以及藏乡民艺、苹果基地、318国道沿线文旅场景等多重地方条件的共同作用。尤其是公共部门购买服务资金池、路演竞争、社会力量发展中心集群等机制, 具有较强的地方政策和组织条件依赖, 并不是所有地区都具备相同的制度基础, 因此不宜将其简单理解为可普遍复制的标准方案。

基金项目

西南民族大学中央高校基本科研业务费专项资金项目“乡村振兴背景下农村社会企业孵化的双重逻辑与路径分化: 以巴塘县为例”(2025SYJSCX117)。

参考文献

- [1] 汪龙鑫, 闵学勤. 打造共同体: 内生型社会企业参与社区治理的驱动因素与实现路径研究[J]. 社会发展研究, 2025, 12(3): 1-20, 242.
- [2] 钟慧澜, 章晓懿. 激励相容与共同创业: 养老服务中政府与社会企业合作供给模式研究[J]. 上海行政学院学报, 2015, 16(5): 31-40.

- [3] https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2023-02/22/content_5742671.htm
- [4] https://www.gov.cn/zhengce/202402/content_6929934.htm
- [5] https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202406/content_6957138.htm
- [6] 徐彩云, 李健. 传统组织转型社会企业为何难以成功?——基于新制度主义理论的多案例分析[J]. 公共管理与政策评论, 2025, 14(3): 95-111.
- [7] 赵晓峰, 马锐. 协同共治: 农村社会治理共同体建设中企业行为研究[J]. 陕西师范大学学报(哲学社会科学版), 2023, 52(2): 127-137.
- [8] 王刚, 黄鹏. 公共性重塑: 乡村文化振兴的善治逻辑[J]. 河南师范大学学报(哲学社会科学版), 2024, 51(1): 38-44.
- [9] 敬义嘉. 控制与赋权: 中国政府的社会组织发展策略[J]. 学海, 2016(1): 22-33.
- [10] Salamon, L.M. (1995) *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Johns Hopkins University Press.
- [11] Najam, A. (2000) The Four C's of Government Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-Optation. *Nonprofit Management and Leadership*, **10**, 375-396. <https://doi.org/10.1002/nml.10403>
- [12] 许艳芳, 朱春玲, 曾萌. 从遵从到创造: 社会企业获取组织合法性的路径与策略——基于纵向单案例研究方法[J]. 上海大学学报(社会科学版), 2024, 41(2): 95-110.
- [13] 金仁仙. 中国社会企业的现状、评析及其发展战略[J]. 兰州学刊, 2016(10): 188-195.
- [14] 赵晓峰. 从合约治理到行政统合——资本下乡过程中治理策略转换的案例研究[J]. 社会学评论, 2022, 10(4): 222-239.
- [15] 赵一红, 马灵均, 薛雨. 情景嵌合与共生赋能: 内生型社会组织参与社区养老服务路径研究[J]. 社会工作, 2025(1): 110-127, 161-164.
- [16] Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. In: Richardson, J., Ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, 241-258.
- [17] Ray, C. (1998) Culture, Intellectual Property and Territorial Rural Development. *Sociologia Ruralis*, **38**, 3-20. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00060>
- [18] Uphoff, N. (1992) *Learning from Gal Oya: Possibilities for Participatory Development and Post-Newtonian Social Science*. Cornell University Press, 448 p.
- [19] 何立军, 李发戈, 朱志伟. 营利组织和非营利组织转型社会企业的动力因素——基于成都两家社会企业的比较研究[J]. 社会发展研究, 2024, 11(4): 209-225, 246.
- [20] 郭道久, 康炯慧. 地方政府政策驱动社会企业公益功能的实现机制研究——基于政策文本的扎根理论分析[J]. 山西大学学报(哲学社会科学版), 2025, 48(5): 140-150.
- [21] Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- [22] Bloodgood, E.A. and Tremblay-Boire, J. (2017) Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity? *American Political Science Review*, **111**, 134-150.
- [23] Ray, C. (2001) Transnational Co-Operation between Rural Areas: Elements of a Political Economy of EU Rural Development. *Sociologia Ruralis*, **41**, 279-295. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00183>
- [24] High, C. and Nemes, G. (2007) Social Learning in LEADER: Exogenous, Endogenous and Hybrid Evaluation in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, **47**, 103-119. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2007.00430.x>
- [25] Escobar, A. (1995) *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton University Press, 290 p.
- [26] 刘丽娟, 王恩见. 双重治理逻辑下政府购买社会工作服务项目的运作困境及对策[J]. 社会建设, 2021, 8(3): 73-84.
- [27] 陈天祥, 徐雅倩. 技术自主性与国家形塑国家与技术治理关系研究的政治脉络及其想象[J]. 社会, 2020, 40(5): 137-168.